

**مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى
موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام
والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية**

الدكتور فتح الله غانم*

الدكتور عطية مصلح**

* مشرف أكاديمي منفرغ / منطقة جنين التعليمية / جامعة القدس المفتوحة.
** مدير منطقة قلقيلية التعليمية / جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام موظفي الإدارة العليا استراتيجيات إدارة الوقت أثناء قيامهم بالأعمال اليومية المناطة بهم في بعض المؤسسات العامة والخاصة في مدينتي جنين وقلقيلية، وكيف يمكن لهؤلاء الموظفين تحسين استخدامهم لوقتهم بفاعلية وكفاءة، من خلال استخدام استراتيجيات إدارة الوقت. وبهدف تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات العامة والخاصة في كلا المدينتين، وصممت استمارة وزع منها (٧١) استمارة على (٢٢) مؤسسة عامة وخاصة مناصفة، بواقع (٣٦) استبانة لمؤسسات القطاع العام و (٣٥) استبانة لمؤسسات القطاع الخاص. بينت النتائج أن المبحوثين موافقون على استخدام استراتيجيات إدارة الوقت في الحد الأدنى، في حين تردد أفراد العينة لاستخدام استراتيجيات الوقت + ١٠٠٪ واستراتيجية اللمسة الواحدة. وكان من أهم مضيعات الوقت المكالمات الهاتفية الواردة تلتها كثرة العمل الورقي، وعدم وجود أهداف وخطط واضحة وكذلك استخدام قصاصات الورق لتدوين النشاطات بدلاً من المفكرة، وعدم كتابة الواجبات اليومية. كما بينت الدراسة تبايناً دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، حيث وجد بأن متغير العمر ومتغير طبيعة العمل كان له أثر في استخدام استراتيجيات إنشاء قائمة الأولويات وتطويرها (وعلى وجه الخصوص فئة الشباب وذوي المناصب القيادية)، وكذلك سجلت النتائج تبايناً مشابهاً في استراتيجيات الوقت + ١٠٠٪ وفقاً لمتغير الجنس، واستراتيجيات الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة وفقاً لمتغير بعد مكان العمل عن السكن ومتغير الخبرة في العمل. وبينت الدراسة أن الإناث يملن لمضاعفة الوقت أثناء تحديدهم لأعمالهم. وكذلك بينت النتائج أن استخدام استراتيجيات الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة تباينت وفقاً لبعدها عن مكان العمل والخبرة.

Abstract

The purpose of this research paper has been to figure out up to what extent can top management level make use of time management strategies in their daily work, in (Jenin and Qalqilia) cities of both private and public organization. How could this level improve the use of their time efficiently and effectively through the use of certain strategies. For achieving this goal the researchers has employed the personal interview by visiting some of the subject firms of the study, in addition to that a questionnaire was constructed which consist of 67 variables, and was distributed to 71 respondents; 36 of which from the public sector while the remaining 35 from the private sector. Findings illustrated the agreement of the respondents for the usage of time management strategies in its lower extent, while the respondents hesitated to use both “time +100 percent” and “tough it once” strategies. Wasting time factors were classified and ranked from most to least, as phone calls, paper work, lack of clear plans and objectives, the use of pieces of papers instead of dairy, lack of listing daily duties. Also the study clarified that there were a significant differences of using the strategy pertain to “create and develop your important list strategy” according to respondents’ age, nature of work, specifically for the young leadership employees. Furthermore the study showed a similar significant differences between “time +100 percent strategy” according to sex and, moreover significant was registered for “keep your must do list limited strategy” according to both distance of residence from work place and experience. However the study showed that female like to double their time while performing their duties , also findings of the study showed that usage of “keep your must do list limited strategy” differentiated according to distance of residence from work place which cause the delay of work performance efficiently and effectively, while for those who are rich with experience are using a short and limited list of duties.

مقدمة

كثيراً ما طرقت أسماعنا مقولات تتحدث عن أهمية الوقت ، فالوقت هو الحياة ، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، فالوقت هو أثمن ما في الوجود ، ونحن جميعاً في واقعنا ندرك أهمية الوقت في حياتنا ولكن مشكلتنا هي كيف يمكننا أن ننظم وقتنا؟ وكيف لنا أن نستفيد منه؟ وكيف نطويعه لنحقق أهدافنا؟ فالوقت ثروة فريدة لا مثيل لها ، فالجميع لديهم منه المقدار نفسه في كل يوم ولا يمكن تكديسه أو ادخاره أو فتحه أو غلقه ، بل لا بد من إنفاقه بسرعة ٦٠ ثانية في الدقيقة . وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط ووضع الاستراتيجيات المناسبة لاستخدامها الاستخدام الأمثل ، ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها ، يجب أن تعرف المشاكل التي تقابلك عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة وأسبابها ، لا أن تعرف كيف تستغل الوقت ، وبناءً على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك ، وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت .
(Culp ، S ، ١٩٨٦)

وإدارة الوقت عملية شخصية يجب أن تناسب الظروف الخاصة بكل فرد ، وتتطلب تغيير العادات القديمة قوة الإدارة والحزم . ولكي تستغل وقتك بطريقة جيدة فإن أفضل بداية ، أن تحدد مدى سيطرتك على الوقت المتوفر لديك ، فلا أحد يسيطر على وقته سيطرة كاملة ، فدائماً ما يكون هنالك شخص ما أو أمر ما يتدخل مقدماً مطالبته ، ولكن رغم ذلك فإن كل إنسان لديه درجة من السيطرة على وقته وقد تكون أحياناً أكبر مما يظن . وإدارتك لوقتك بطريقة فعالة تهيئك لتحقيق أهدافك التي تصغى إليها ، بشكل تجعلك تحافظ على مستوى متوازن لأعمالك وبالتالي تقليل الاجتهاد لديك . فالوقت عنصر نادر وقيم ومن الصعب تعويضه ، لذا يجب المحافظة عليه وعدم هدره ، وخصوصاً أن وقت المدراء مهم وقيم جداً لأنه يمثل وقت وظائف العملية الإدارية برمتها ، فالوقت إن استثمر بالطريقة الصحيحة يكون مردوده إيجابياً وعكس ذلك يعتبر عنصراً كبيراً في فشل العملية الإدارية في المؤسسة . وهناك من يعتقد في بعض الأحيان أن تنظيم الوقت أمراً معقداً ، وهذا غير صحيح ، والفكرة وراء هذا بسيطة جداً ، أهم شيء فيها هو الخلاص من الوقت الضائع ، مع أن هذا قد لا يبدو مثيراً إلا أنه يشمل أشياء أكثر بكثير من الوقت الضائع أو المواد الأولية الفائضة ، فتنظيم الوقت يشمل التخلص من الوقت المهودور مثل جهد يد عاملة غير ضرورية ، والمبالغة في التعامل مع العمل

أو وقت انتظار لا ضرورة له، وبالتخلص الدائم مما لا لزوم له، والنشاطات التي لا قيمة لها، يصبح العمل أكثر بساطة وأسرع وأقل كلفة. (Lakein، A. ١٩٩٣)

الدراسات السابقة

في دراسة (عصفور، ١٩٩١) بعنوان "كيفية استخدام المدير لوقت العمل الرسمي"، حيث أجريت الدراسة على عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بينت نتائج الدراسة أن نصف وقت الدوام الرسمي للموظف السعودي يصرف في إنجاز المعاملات اليومية الرسمية، وأن الاجتماعات تستهلك ١٢٪ تقريباً من وقت المدير، في حين ١٠٪ من وقت المدير يذهب للأعمال المساعدة المتعلقة بالعمل الرسمي كالمكالمات الهاتفية، ومتابعة الموظفين، والتعقيب على المعاملات، في حين لا يخصص أكثر من ٤٪ من الوقت الرسمي للتفكير والتخطيط للعمل. وكان من أهم مضيعات الوقت التي تشغل وقت المدير والتي تقدر بيوم كامل أسبوعياً في المعدل، على النحو التالي:

معدل الوقت الضائع أسبوعياً	أهم مضيعات الوقت
(٦١، ٨) دقيقة	تأخر في الصباح عن العمل الرسمي.
(٣٥، ٤) دقيقة	مكالمات هاتفية لأغراض خاصة.
(٤٩، ٤) دقيقة	قراءة المجالات المتعلقة بالعمل.
(٤٦، ٦) دقيقة	تناول الشاي والقهوة.
(٧٥، ٥) دقيقة	مراجعة المستشفى.
(٤٢، ٥) دقيقة	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام.
(١٣٢، ٥) دقيقة	مضيعات أخرى.

وفي دراسة (منى، ١٩٨٠) حول "مدى استغلال الوقت لدى التنفيذيين العرب"، حيث بينت الدراسة ضعف إدارة الوقت واستخداماته لدى التنفيذيين العرب، وبخاصة في دول الخليج، حيث لا يولون أهمية عالية للوقت عندما يمارسون أعمالهم، كما أوضحت الدراسة أن التنفيذيين العرب يواجهون ضغوطاً على أوقاتهم ومنها:

- سوء استخدام التقنية أو عدم توفرها وبخاصة في مجالي المعلومات والاتصالات،

- وتخلف بعض قنوات الاتصال في منظماتهم .
- الأعراف والتقاليد الاجتماعية تعوقهم عن استخدام أوقاتهم بشكل أفضل .
- مشاركتهم في تنمية مجتمعاتهم مما يضطرهم لإعطاء بعض أوقاتهم للنشاطات الاجتماعية والثقافية .
- المركزية السائدة في منظماتهم وضآلة التفويض للعاملين للقيام بالمهام المساندة .
- استخدام الأسلوب الشخصي المباشر في التعامل مع العاملين والعملاء ، ومن جانب آخر فقد أرجعت الدراسة الأسباب التي أدت إلى انخفاض قيمة الوقت من منظور هؤلاء التنفيذيين إلى عدة عوامل منها : عدم إدراك أهمية الوقت ، سوء أسلوب الحياة الاجتماعية ونمطها ، الوساطات والمجاملات ، البيروقراطية والمركزية الشديدة ، العلاقات الشخصية والأمور العائلية بين العاملين أنفسهم وبين العملاء والزوار .

وفي دراسة (ملائكة ، ١٩٩١) ، بعنوان " إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية " ، كان من أبرز نتائج الدراسة التعرف على مدى أهمية الوقت وقيمه والأسباب أو المؤثرات فيه ، والتي شملت بعض المديرين السعوديين والغربيين العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة وبخاصة في مدينة جدة ، حيث بينت نتائج الدراسة تأكيد ٨٨٪ من السعوديين و ١٠٠٪ من المديرين الغربيين على أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج . كما أرجعت في هذه الدراسة أسباب عدم إدارة الوقت واستخدامه بشكل جيد خصوصا للمديرين السعوديين إلى الزيارات المفاجئة وإتباع سياسة الباب المفتوح ، وعقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة وبدون تخطيط وتنظيم مسبق ، إضافة إلى جلسات التسلية وأساليب بعض المديرين غير الفعالة ، كعدم التفويض وكذلك نقص الكفاءة الإدارية والتفاوت والاختلاف الشديد بين العاملين في المستويات المتعددة وفي المستوى الواحد أيضا من ناحية المؤهلات العلمية والخبرات .

في دراسة (القرني ، ١٤١٧) ، بعنوان " إدارة الوقت : دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض " ، بينت الدراسة أهمية الوقت لانه مورد نادر و ثمين ولاعباره عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج ، وكذلك تم التعرف على مدى قدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة وقت العمل الرسمي ، وكيف يقضي الوقت الرسمي للعمل ، وتطرق الباحث لنظرة المدير السعودي تجاه الوقت وطرق تنظيمه والسيطرة عليه من خلال الوقوف على طبيعة المهمات والأنشطة التي يقوم بها أثناء

ساعات الدوام الرسمي ، وبيان الفترة الزمنية التي يقضيها في كل مهمة أو نشاط . وتوصل الباحث أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الخصائص الوظيفية وقدرة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية على إدارة الوقت . كما توصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مرتبة المدير وقدرته على استغلال وقت العمل الرسمي ، ووجدت علاقة ارتباطية بين سنوات الخبرة والقدرة على استغلال وقت العمل الرسمي ، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين سنوات الخبرة والقدرة على تفويض السلطة وكذلك لم تبين وجود علاقة بين نطاق الإشراف والقدرة على تفويض السلطة . وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مرتبة المدير وتفويض السلطة مما يعني أنه كلما ارتفعت مرتبة المدير اتجه إلى اللامركزية .

وفي دراسة (الكبيسي ، ١٩٨٩) بعنوان " الهدر في الوقت الرسمي للموظفين : دراسة ميدانية في الدوائر الخدمية العراقية " ، بينت نتائج الدراسة وجود وقت رسمي غير قليل يهدر في غير ما خصص له ، وعمل على اكتشاف العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وصور قضاء ساعات الفراغ اليومي ، وبينها وبين عدد ساعات وقت الفراغ لدى الموظف .

وفي دراسة (بريمة ، ١٩٩٠) ، بعنوان " انتظام الدوام في بعض الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان " ، حيث توصلت الدراسة إلى أن ٣, ٥٣٪ من الموظفين لا يتركون مكاتبتهم إلا نادرا ، وأن ٨, ٢٠٪ يغادرون مكاتبتهم أحيانا ، وتمثلت الأسباب الرئيسة لترك المكاتب في أثناء الدوام الرسمي في مراجعة معاملات خاصة ، مراجعة المستشفى لأفراد العائلة ، وزيارة الأصدقاء في المكاتب ، كما مثلت حالات الوفاة وأداء الصلاة أسبابا رئيسة أخرى .

وفي دراسة (الغيث ، ١٩٩٠) ، بعنوان " الإنتاجية في القطاع الحكومي " ، حيث أجريت الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية ، بينت نتائج الدراسة أن ٥٧٪ من هيئة البحث أعربت عن أن الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل ، كما بينت الدراسة قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية .

وفي دراسة (أبو شيخة والقرىوتي ، ١٩٩١) ، بعنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية " ، كان الهدف منها عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت لدى المدير الأردني ، بالإضافة للوقت الضائع الناتج عن سوء إدارة المدير يعد من المشكلات الحادة التي تعاني منها الإدارة في الدول العربية بعامه وفي الأردن بخاصة ، كما بينت الدراسة أن المدير قد يخفق في التوظيف الجيد لوقت العمل الرسمي لعدم إدراكه لأهمية الوقت ، أو

لافتقاره إلى فكرة واضحة عن المهمات والواجبات المترتبة عليه، أو لعدم قدرته على تحديد الأولويات أو لجمع هذا في الوقت نفسه، وتكون النتيجة إضاعة الكثير من الوقت في أداء مهمات قليلة الأهمية. وتوصل الباحثان من خلال البحث إلى وجود علاقة بين الخصائص الوظيفية للمدير الأردني ونظرة تجاه الوقت. إذ أثبتت الدراسة أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي والفتة الوظيفية للموظف كانت فلسفته ونظرة تجاه الوقت أكثر اقتراباً من النظرة العلمية الحديثة التي ترى في الوقت عنصراً محدوداً من عناصر الإنتاج، ومردوداً مهماً لا بد من استثماره لتحقيق الأهداف، كما نفى الباحثان وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ونظرة المديرين تجاه الوقت، إضافة إلى قدرتهم على إدارة وقت العمل الرسمي.

في دراسة (القيوتي، ١٩٩٥)، بعنوان "إدارة الوقت"، هدف من خلالها ميد العون إلى المديرين في تنمية إدراكهم عن أهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره، فأوصى بضرورة قيام الإدارة باختصار بعض إجراءات الاتصالات للحفاظ على الوقت بوصفه مردوداً مهماً واستثماره على أكمل وجه.

وفي دراسة للباحثين (أبو شيخة والقيوتي، ١٩٩١)، بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" جاءت هذه الدراسة استكمالاً ووصلاً للمجهودات المبذولة على طريق التطوير الإداري. واستجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت وبخاصة في مثل هذه الظروف التي تفرض ضرورة استثمار كل ساعة من ساعات وقت العمل الرسمي استثماراً فعالاً. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظرة تجاه الوقت، وبالتالي معرفة كيفية قضائه وقت العمل الرسمي ومدى فعاليته في إدارته.

اعتمدت الدراسة في الوصول إلى نتائجها على الأسلوب الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة أجاب عنها (١٤٩) شخصاً. من مختلف المستويات والفئات الوظيفية ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة.

كشفت الدراسة عن وجود أنماط سلوكية غير مرغوب فيها تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي، من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفعاليتها، وإن وقتاً رسمياً غير قليل يهدر في غير ما خصص له أصلاً. وكشفت الدراسة كذلك عن وجود خلل ظاهر في توزيع العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسيرة التطوير الإداري المنشود.

وأجرى الباحثان (الطراونة واللوزي، ١٩٩٦)، دراسة ميدانية استطلاعية بعنوان "إدارة

الوقت " ، هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة حول تحديد الوقت اللازم لانجاز النشاطات المهمة والروتينية . وشملت عينة الدراسة (١٣١) مديرا حكوميا في المحافظات المذكورة . وكان من أهم نتائج الدراسة تخصيص المدير لـ ٢٤، ٤٢٪ من وقته للأعمال المهمة و ٣٨، ٩٩٪ منه للأعمال الروتينية والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع . كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المستقلة التي تشمل الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمر إذا اخدت هذه المتغيرات مجتمعة . وتبين عند فحص أهمية كل متغير أن متغيرات الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة غير مهمة . في حين تبين أن أهم متغير يفسر إدارة الوقت هو المستوى العلمي يليه في الأهمية عمر المدير . وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة توعية المديرين لترشيد استخدام الوقت من خلال تفويض السلطة لتنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على النشاطات المهمة .

وفي دراسة للباحثة (حنا، ١٩٩٨) ، بعنوان " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس ، العمر ، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة وبين إدارة الوقت لديهم . حيث أجريت الدراسة على رؤساء الأقسام جميعاً في جامعات الضفة الغربية للفصل الدراسي الثاني لعام ١٩٩٧/٩٦ ، حيث بلغ عددهم (٩٠) رئيس قسم أكاديمي . واستخدمت الباحثة الاستبانة للحصول على المعلومات وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، فتوصلت الدراسة إلى أن الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي لديهم على أعمال ونشاطات متعددة ، وذات طبيعة مختلفة خلال الفصل الدراسي ، وكانت أكثر الأعمال التي استحوذت على وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية ، تدريس الطلبة ، وإلقاء المحاضرات ، ثم قراءة المذكرات وتقارير العمل ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ، ثم إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم ، ثم مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية ، سواء أكانوا من داخل الجامعة أم كانوا من خارجها ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٣٠ ، ٢٥٪ - ٣٠ ، ٦٣٪) ، وكانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت كبيرة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٩٪) . وكانت درجة المعوقات لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية قليلة جداً ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٧٪) . وكانت نسبة

الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية متوسطة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٢٥, ٦٢) . وكانت درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كبيرة ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧١٪) . وتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس وبفارق بسيط لصالح الإناث . وبمتغير العمر ، ولصالح الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة و بمتغير الرتبة الأكاديمية ، ولصالح رتبة أستاذ مساعد . وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ، ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات . وبمتغير الجامعة ، ولصالح جامعة بيت لحم .

وفي دراسة (أبو زنت ، ، ٢٠٠١) ، بعنوان " العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين " ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والنمط الإداري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين في العام الدراسي ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، توصلت الدراسة وفقا لمجالاتها من حيث مجال المقترحات الى أن النسبة المئوية للاستجابة وصلت إلى (٨٢٪) ، تلتها الأوقات غير المستغلة (٤, ٧٥٪) ، ثم نظرة الإداريين لإدارة الوقت (٦, ٧٢٪) ، ومن ثم نظرة الإداريين للوقت (٧١٪) ، وأخيرا معوقات إدارة الوقت (٢, ٦٨٪) . كما بينت نتائج الدراسة وجود اختلاف في إدارة الوقت تبعا للمتغيرات المستقلة : (الجنس : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الإناث في المجالات الآتية : المقترحات والأوقات غير المستغلة ، بينما لصالح الذكور في مجال نظرة الإداريين لإدارة الوقت ، وفي مجال نظرة الإداريين للوقت ومجال المعوقات . تلاها متغير العمر : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية الذين هم (أقل من ٤٠ سنة) في مجال المقترحات ولصالح الفئة العمرية الذين هم (أكثر من ٥٠ سنة) في المجالات الآتية : الأوقات غير المستغلة ونظرة الإداريين للوقت ونظرة الإداريين لإدارة الوقت والمعوقات . ثم متغير المركز الوظيفي : فكانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح رئيس قسم في مجال المقترحات ، ولصالح آخرين في مجال الأوقات غير المستغلة ، وصالح مدير عام في مجال نظرة الإداريين للوقت ، ولصالح مسؤول في المجالات الآتية : نظرة الإداريين لإدارة الوقت والمعوقات . ثم متغير الخبرة : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية الذين خبرتهم (أكثر من ١٥ سنة) في المجالات الآتية : المقترحات والأوقات غير المستغلة والمعوقات ونظرة الإداريين للوقت ولصالح الفئة العمرية الذين تتراوح خبراتهم بين (٦-١٠) سنوات في مجال نظرة الإداريين لإدارة الوقت .

وفي دراسة (النعاس، ٢٠٠٣)، بعنوان " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة " كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أهمية عنصر الوقت وأثره على الكفاءة الإنتاجية، وإمكانية تحليل مشكلة أهدار وقت العمل ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت، كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي تقصير بعض الموظفين عن تأدية أعمالهم، لعدم اهتمامهم بالوقت وعدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل. كما بينت الدراسة سبب ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الأفريقية، إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل الأمانة، وكذلك إلى الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة، حيث لا يوجد أي أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد، كما انه لا يوجد زمن للأحوال الطارئة. وكذلك الإهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي، وعدم تطبيقها التطبيق السليم على جميع الموظفين. وكذلك فإن محدودية الاتصال أفقياً ورأسياً بين الموظفين ورؤسائهم أدى إلى تراحم وتكدس الرسائل، وبالتالي تعطل العمل. وكذلك استخدام الهاتف لغير أغراض العمل حسب المشاهدة، بأن المستخدمين يضيعون جانباً من وقتهم في استعمال الهاتف لغير أغراض العمل، كذلك فإن نسبة من المستخدمين يضيعون جانباً من أوقات العمل في استقبال الزوار.

مدى ملاءمة الدراسات السابقة لموضوع البحث:

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الوقت والعوامل التي تؤدي الى هدره، لشرائح متعددة منها مدراء المؤسسات العامة ومنها مدراء المؤسسات الخاصة والمؤسسات الأكاديمية، وكذلك وجود بعض الدراسات حول إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل. إلا أن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة لأنها تناولت موضوعاً جديداً وهو توظيف استراتيجيات إدارة الوقت في خدمة إدارة وقت العمل، وكذلك كان الاختلاف من حيث المكان والزمان الذي أجريت فيه هذه الدراسة. تناولت هذه الدراسة مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري دوائر مؤسسات القطاع الخاص بكفاءة وفاعلية ومعرفة هذا المدى باستخدام هذه الاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المنصب أو (المركز

الوظيفي)، الراتب والتخصص وبعد مكان العمل عن السكن، أما بالنسبة للدراسة السابقة (حنّا، ١٩٩٨) وهي بعنوان " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية " فان المتغيرات التي عنيّت بها هي (الجنس والعمر والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة)، وبالنسبة لدراسة (أبو زنت، ٢٠٠١) وهي بعنوان " العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين " فقد تناولت المتغيرات الآتية: (الجنس والعمر، المركز الوظيفي والخبرة).

وبذلك فان هذه الدراسة تختلف عن الدراستين السابقتين في عدم تناولهما للمتغيرات الآتية والتي تناولتها هذه الدراسة وهي (المؤهل العلمي والتخصص ونوع المؤسسة)، وأيضاً الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقتان حيث أجريتا في الفترتين ١٩٩٨، ٢٠٠١، على التوالي، وهذا يختلف عن وقت إجراء هذه الدراسة حيث أجريت في العام ٢٠٠٥، بالإضافة إلى أن دراسة (أبو زنت، ٢٠٠١) أجريت على القطاع غير الحكومي (الأهلي) بينما أجريت هذه الدراسة على القطاعين (العام والخاص).

أما الدراسات السابقة الآتية :

- ١- (أبو شيخة والقيوتي، ١٩٩١) وهي بعنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية " .
- ٢- (عصفور، ١٩٩١) وقد أجريت على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- ٣- (الطراونة واللوزي، ١٩٩٦) وهي دراسة ميدانية استطلاعية بعنوان " إدارة الوقت " في الدوائر الحكومية الأردنية .
- ٤- (النعاس، ٢٠٠٣) وهي بعنوان " اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة " .

حيث اختلفت الدراسة التي قام بها الباحثين عن الدراسات السابقة الذكر في أن جميعها كانت على مستوى الأجهزة الحكومية، والإدارة العامة، بينما أجريت دراسة الباحثان على مؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات القطاع العام بالإضافة إلى الاختلاف في مكان إجراء الدراسة عنها في الدراسات السابقة، حيث أجريت الدراسات السابقة وعلى التوالي في: المملكة الأردنية الهاشمية، والمملكة العربية السعودية، وليبيا، أما مكان إجراء دراسة الباحثان فهو فلسطين وبالتحديد في مدينة جنين ومدينة قلقيلية. وأيضاً هناك اختلاف في الفترة الزمنية

التي أجريت فيها الدراسات السابقة والفترة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسة، حيث أجريت الدراسات السابقة وعلى التوالي في الفترات: ١٩٩١، ١٩٩١، ١٩٩٦، ٢٠٠٣، بينما أجريت هذه الدراسة في العام ٢٠٠٦.

من هنا هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في مدينتي جنين وقلقيلية، من خلال مقارنة استخدام استراتيجيات الوقت لدى هؤلاء الموظفين وفقاً للمتغيرات المستقلة. وتحديد مدى استخدام موظفي هذه المؤسسات لاستراتيجيات إدارة الوقت وهي: (استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات، إستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات، واستراتيجية البدء بالموضوعات الصعبة، واستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة، واستراتيجية سؤال نفسك من يستطيع عمل هذا، استراتيجيات الوقت + ١٠٠٪، واستراتيجية اللمساة الواحدة). وكيف يمكن لهؤلاء الموظفين استخدام استراتيجيات الوقت وفقاً لمبدأ الفاعلية والكفاءة. والتي منها: استخدام الأولويات، القوائم، المواعيد، للتأكد من استغلال وقت العمل بطريقة فعالة وكفؤة دون إجهاد. وذلك من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا في هذه المؤسسات في مدينتي جنين وقلقيلية، وكذلك بيان أهم مضيعات الوقت لدى هؤلاء الموظفين وكيفية التغلب عليها.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من ٢٢ مؤسسة منها ١١ مؤسسة خاصة و ١١ مؤسسة عامة من مجتمع يتكون من (٧٦) مؤسسة وفقاً لمصادر الغرف التجارية ومكاتب وزارة الصناعة في مدينتي (جنين، وقلقيلية). وقد حدد المجتمع وفقاً لمعيار عدد العاملين في المؤسسة بحيث لا يقل عدد العاملين عن ٢٠ موظف. وزعت عليهم استمارة لمعرفة مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت في أعمالهم.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من هذا البحث في فحص مدى استخدام موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في مدينتي (جنين وقلقيلية) لاستراتيجيات الوقت في أعمالهم اليومية، وخصوصاً تحديد هذا المدى، وكيف يمكن لهؤلاء الموظفين تحسين استخدامهم لوقتهم بفاعلية وكفاءة.

مشكلة الدراسة

يكمن الهدف الرئيس في مشكلة الدراسة في فحص مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في شمال فلسطين (جنين وقلقيلية)، من خلال فحص مدى استخدام استراتيجيات الوقت لدى هؤلاء الموظفين وفقا للمتغيرات المستقلة. كما بحثت هذه الدراسة في أهم مضيعات الوقت لدى هؤلاء الموظفين وكيف يمكن التغلب عليها.

أسئلة الدراسة:

١. ما مدى استخدام موظفي الإدارة العليا في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة في شمال فلسطين لاستراتيجيات إدارة الوقت في عملهم؟ و مدى استخدامهم للاستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات
- إستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات
- استراتيجية البدء بالمواضيع الصعبة
- استراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة
- استراتيجية سؤال نفسك: من يستطيع عمل هذا؟
- استراتيجية الوقت + ١٠٠٪
- استراتيجية اللمسة الواحدة

٢. هل لاستخدام استراتيجيات إدارة الوقت أي علاقة في أداء موظفي الإدارة العليا بكفاءة وفاعلية في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة في شمال فلسطين تعزى إلى:

- العمر
- الجنس
- المؤهل العلمي
- التخصص
- بعد مكان العمل عن السكن
- الخبرة

- ٥ طبيعة العمل
- ٥ الخبرة في العمل الحالي
- ٣. ما أهم مضيعات الوقت لدى هؤلاء الموظفين؟
- ٤. في ضوء هذه المضيعات، كيف يمكن السيطرة عليها والاستفادة منها؟

فرضيات الدراسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا ٠,٠٥، لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية في العمل في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في شمال فلسطين (جنين وقلقيلية) تعزى إلى:

- ٥ العمر
- ٥ الجنس
- ٥ المؤهل العلمي
- ٥ التخصص
- ٥ بعد مكان العمل عن السكن
- ٥ الخبرة
- ٥ طبيعة العمل
- ٥ الخبرة في العمل الحالي

أهمية الدراسة

يمثل الوقت نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات، والوقت مهم وثمان جداً، فإن كانت المدخلات جيدة بالتأكيد سوف تصب المخرجات في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن هذه الدراسة اعتمدت على آراء صانعي القرار في مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام في مدينتي جنين وقلقيلية حول مدى استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الوقت بفاعلية وكفاءة، فسوف تكون هذه الدراسة مهمة لهذا القطاع بالدرجة الأولى، وسوف تكون هذه الدراسة أداة للباحثين في هذا المجال وللذين يرغبون في زيادة معارفهم حول استخدام استراتيجيات إدارة الوقت في العمل. وأخيراً سوف تكون هذه الدراسة أداة معلوماتية لكل من يرغب في تحسين استخدامه لوقته بطريقة فعالة وكفؤة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية خاصة بمؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في شمال فلسطين. (جنين وقلقيلية)، ولهذا سوف تكون نتائجها ضمن هذه الحدود.

منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها لمعرفة مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية، وبناء على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، لأن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها، بل يمتد ليصل إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع المراد دراسته وتطويره (عبيدات وآخرون ١٩٩٧ : ٢١٩)، والذي لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى الحصول على معلومات شاملة ودقيقة عن علاقة اتجاهات عينة أفراد الدراسة بمدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت.

أداة الدراسة

لقد جمعت بيانات هذه الدراسة من جانبين هما:

الجانب النظري:

بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، وهي المصادر التي تزود الباحثين بالبيانات غير المباشرة عن الموضوع. وقد تمثلت هذه المصادر في الإنتاج العلمي من الكتب، والمراجع والمقالات، والدوريات، وبعض الدراسات السابقة حول الموضوعات المتعلقة بمدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت.

الجانب الميداني:

قام الباحثان بتصميم استمارة كأداة اعتمد عليها في جمع المعلومات، حيث تحتوي الاستمارة على أربعة أقسام رئيسية، يحوي القسم الأول المعلومات الشخصية (ثمانية متغيرات مستقلة)، في حين يخص الأقسام المتبقية (الثاني، والثالث، والرابع) المتغيرات التابعة في الدراسة منها (٦٨) متغيراً، والتي تتناولت استخدام استراتيجيات الوقت، و مضيعات الوقت. وكذلك اقتراح عينة الدراسة حلاً للحد من مضيعات الوقت. وقد اعتمد الباحثان أثناء تصميم الاستمارة على مقابلات اجريت مع بعض أفراد هذا القطاع. أضف الى هذا اجتماعات مكثفة تمت مع كل من الغرف التجارية ومكاتب وزارة الصناعة والتجارة في محافظاتي جنين وقلقيلية.

وقد صيغت عبارات الاستمارة بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، متردد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)، في حين تم ترك المجال مفتوحاً للمجيبين للإجابة عن أهم مضيعات الوقت وكذلك كيفية السيطرة على هذه المضيعات من وجهة نظر المبحوثين.

صدق أداة الدراسة:

لقد اعدت الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً للخطوات الآتية:

لقد عرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين من زملاء الباحثين في مجال الإدارة ومجال القياس والتقييم في التربية والإحصاء، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة ومعايير الإجابة عنها، وقد أخذت هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى المسودة الثانية من الاستبانة.

أجريت دراسة أولية على عينة استطلاعية على أفراد متجانسين ولكنهم من خارج عينة الدراسة، حيث وزعت ١٠ استبانات كان العائد منها ٨ استبانات، وكان الغرض من هذا الإجراء التأكد من أن عبارات الاستبانة ملائمة ومفهومة لمجتمع الدراسة الأصيل وعينتها، والاطلاع على الآراء والمقترحات حول لغة محتوى أداة الدراسة، استفيد مما ورد من بعض الملاحظات. كما أن إجراء الدراسة الأولية على العينة قد تم مرة أخرى، وكان مقدار معامل الثبات الأولي بمقياس كرونباخ ألفا للدراسة الأولية = ٠,٨٥٠.

ثبات أداة الدراسة:

لقد حسب معامل الثبات النهائي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والجدول الآتي (١) يبين معاملات ثبات الاستبانة .

الجدول (١)

معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات (ألفا)	العبارات	الاستراتيجيات
٠,٨١٢	٨	إستراتيجية إنشاء قائمة الأولويات وتطويرها
٠,٨٨٠	٩	إستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات
٠,٨٣٠	٨	إستراتيجية البدء بالمواضيع الصعبة
٠,٨٤١	٨	إستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة .
٠,٨٠٤	٧	إستراتيجية سؤال نفسك من يستطيع عمل هذا
٠,٨٥٣	٧	إستراتيجية الوقت + ١٠٠٪
٠,٨٧٤	٧	إستراتيجية اللمسة الواحدة
٠,٨٤٢	٥٤	الثبات الكلي

لقد تراوح معامل الثبات النهائي لعبارات محاور الدراسة ما بين (٠,٨٠٤ - ٠,٨٨٤) وهو معامل ثبات مرتفع ، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الأداة (٠,٨٤٢) وهو معامل ثبات مرتفع أيضا .

أساليب المعالجة الإحصائية

- لقد عولجت بيانات الدراسة وفقا لبرمجية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية :
- تحديد معامل ثبات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا .
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية .
- المتوسط الحسابي الموزون، ذلك أن لكل عبارة خمسة مقاييس ، وهي من رقم (٥) إلى رقم (١)، كما وضحت في الفقرة الخاصة بأداة الدراسة، وهذا يحدد مدى ارتفاع أو

انخفاض استجابات المبحوثين لكل عبارة وارادة في أداة الدراسة بحيث تقاس درجات المتوسط كما هو مبين في الجدول (٢) الآتي :

الجدول (٢)
المتوسط الحسابي الموزون

رموز السلم	المعنى اللغوي للرمز في السلم	الدرجة	الوزن المنسوب لقياس المتوسط الحسابي
م.ب	موافق بشدة	٥	٥,٠٠ - ٤,٢١
م	موافق	٤	٤,٢٠ - ٣,٤١
متردد	متردد	٣	٣,٤٠ - ٢,٦١
م.غ	غير موافق	٢	٢,٦٠ - ١,٨١
غ.م.ب	غير موافق بشدة	١	أقل من ١,٨١

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في مدينتي (جنين وقلقيلية) والذي يتكون من (٧٦) مؤسسة تمثل مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في كلا المدينتين .

عينة الدراسة

اختيرت عينة أفراد الدراسة المكونة من ٧١ فردا من ٢٢ مؤسسة من مجتمع يتكون من (٧٦) مؤسسة وفقا لمصادر الغرف التجارية ومكاتب وزارة الصناعة في مدينتي جنين وقلقيلية . واختيرت المؤسسة بناء على معيار عدد الموظفين في المؤسسة الذي وضعه الباحثان على أن لا يقل عدد موظفي المؤسسة الواحدة عن ٢٠ موظفا . والجدول الآتي يمثل مجتمع الدراسة الإحصائي وعينتها .

الجدول (٣)

المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

المجموع	العينة		عدد الموظفين		عدد المؤسسات		المدينة
	خاص	عام	خاص	عام	خاص	عام	
٣٨	١٧	٢١	١٠٦	١٣٠	٦	٦	جنين
٣٣	١٦	١٧	٧٦	١١٥	٥	٥	قليلية
٧١	٣٥	٣٦	١٨٢	٢٤٥	١١	١١	المجموع

طرق جمع البيانات

لتسهيل عملية توزيع الاستمارات وجمعها، بالإضافة لما قام به الباحثان أنفسهما، فقد شارك الباحثان فريق مؤلف من أربعة أفراد من الطلبة لتوزيع الاستمارات وجمعها، إذ وزعت الاستمارات في هذه المدن عشوائياً، وجمعت بيانات أخرى من المقابلات التي أجريت من قبل الباحثين بشكل شخصي مع بعض أفراد عينة الدراسة.

التعليق على المتغيرات المستقلة، أنظر الملحق (٢)

من واقع المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثان مع بعض أفراد عينة الدراسة، ومن نتائج التحليل الإحصائي، فقد تبين أن أكثر من ثلثي العينة أو ٧٦٪ هم في سن الشباب إن جاز التعبير، أو في سن ٣٥ عاماً فما دون. وأن غالبية هؤلاء هم من الذكور، في حين أن حوالي ٢٠٪ من العينة هم من الإناث وقد تكون هذه النتيجة محتملة في المجتمع الفلسطيني وخاصة في مثل هذه الوظائف القيادية التي في غالبيتها يتحكم فيها الذكور وذلك تماشياً مع العادات والتقاليد. وأن حوالي ثلاثة أرباع العينة أو ٦٠٪ هم من حملة الشهادة الجامعية، وهذا مؤشر جيد، لأن هذه المناصب بحاجة للدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى، مع الأخذ بالاعتبار أن بعض هذه الوظائف من حملة شهادة الدبلوم والبعض الآخر أو ٢٠٪ هم ثانوية عامة أو دون، وهذا قاد الباحثين للاتصال ببعض هؤلاء القياديين والاستفسار عن طبيعة عمل المؤسسة، فقد تبين أنهم من المالكين و/ أو أقارب للقائمين على هذه المؤسسات. ولكن ما يثير الغرابة أن أكثر من ثلثي عينة أفراد الدراسة أو ٧٦٪ هم من تخصصات الآداب والهندسة والحاسوب، في حين ١٤٪ هم من تخصصات العلوم الإدارية، وهذا ما يلمس في الواقع

الفلسطيني من تسبب في الوظائف وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لمبدأ التخصص. كما تبين من نتائج التحليل توزيع طبيعي لبعدهم مكان العمل عن مكان الإقامة، في حين تبين أن سنوات الخبرة لعينة الدراسة هي في غالبيتها دون عشرة سنوات أو ١, ٧٦٪ وهذا ما يتماشى مع نتائج الجدول الخاص بمتغير العمر أنظر الملحق (٢)، في حين كان من بين أفراد الدراسة ٧ أو ٩, ٩٪ بمنصب مدير عام، وأن الغالبية هم من فئة مدير دائرة ٣, ٤٩٪ ورئيس قسم ٨, ٤٠٪. وأن حوالي ثلثي عينة الدراسة هم في العمل الحالي أقل من عشرة سنوات، وهذه نتيجة طبيعية إذا ما أخذنا بالحسبان أن فترة قدوم السلطة صاحبها فتح و/أو تطوير مؤسسات مما أدى إلى فتح الباب أمام الكثير من الوظائف الجديدة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، حول مدى استخدام مديري مؤسسات القطاعين الخاص والعام لاستراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفعالية وفقاً لاستراتيجيات مشكلة الدراسة، ترجم سلم الخيارات المستخدم في هذه الدراسة لاعطاء معنى واضح أثناء عرض نتائج الدراسة كما هو في جدول (٢)

وفيما يلي التعليق على نتائج الدراسة:

الجدول (٤)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا

لاستراتيجية إنشاء قائمة الأولويات وتطويرها

الوزن	المتوسط	الفقرات
م	٣, ٩٧	أقوم بتدوين المهمات الملحة في قائمة الأولويات
م	٣, ٤٤	أستخدم التقييم لكل مهمة من المهمات التي تم تدوينها
متعدد	٣, ٠٨	أقوم بوضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها في الشهر القادم
متعدد	٣, ٠٣	أقوم بتقييم كل هدف من الأهداف التي دونت
م	٣, ٩٦	أبدأ العمل بتدوين المهمات الملحة للعمل عليها.
متعدد	٣, ١٤	اختار بعض المهمات المفضلة ضمن قائمة الأولويات
متعدد	٣, ٢٠	أقوم بتدوين الوقت المتوقع لكل مهمة في قائمة الأولويات
م	٣, ٥٥	أبدأ بالعمل بالرقم الأول ولا أنتقل للرقم الثاني إلا بعد الانتهاء من الأول
م	٣, ٤٢	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٤) أعلاه أن من شملتهم الدراسة تباينت إجاباتهم بين الموافقة والتردد وفقاً لإنشاء قائمة الأولويات وتطويرها، حيث بينت النتائج أن تدوين المهام الملحة وترقيمها ومن ثم بدء العمل بالمهام الملحة بشكل متسلسل حظيت بموافقة عينة أفراد الدراسة كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية التي تراوحت بالمدى ٤٤, ٣ - ٩٧, ٣، في حين تبين وجود تردد أفراد العينة في وضع الأهداف بشكل مسبق وتقسيمها واختيار بعض المهام وتدوين الوقت المتوقع لكل مهمة كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية ٣, ٠٣ - ٣, ٢٠، ونظراً لأهمية إنشاء استراتيجية قائمة الأولويات وتطويرها في العمل الإداري باعتبارها ضرورة من ضروريات تنظيم الوقت وإدارته، وعدم استخدام تلك الاستراتيجية بالشكل المطلوب لتسهيل إنجاز المهام في الوقت المطلوب، يستنتج الباحثان من واقع المقابلات التي أجريها مع بعض الأفراد من القطاعين العام والخاص أن الإداريين مبرمجون بشكل ذاتي بحيث يتم العمل وفقاً لما يأتيهم أولاً بأول دون تحديد قائمة بما يجب عليهم عمله في ذلك اليوم. وقد يعزى هذا السبب لكثرة المراجعين دون موعد مسبق، وكذلك كثرة الاتصالات الهاتفية الواردة باعتبارهما من مضيعات الوقت في كثير من الأحيان، وخصوصاً تلك المكالمات التي في غالبها تخرج عن نطاق العمل.

الجدول (٥)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا
لإستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات

الوزن	المتوسط	الفقرات
م	٣,٨٠	أبدأ اليوم الجديد بمراجعة ما انجز من أعمال في اليوم السابق
م	٣,٩٤	أقوم بمقارنة الأهداف التي يجب تحقيقها بالعمل الذي انجز
م.ب	٤,٢٧	أبدأ العمل في اليوم الجديد بالأشياء الملحة والتي لم تنجز في اليوم السابق
م	٤,١١	في المعدل مجموع ساعات النوم في اليوم لا تتجاوز ٨ ساعات بما في ذلك وقت النوم في الظهيرة أحيانا
م	٣,٨٠	أقوم بتصنيف قائمة المهام ملحة جدا وأخرى يمكنها الانتظار
م.غ	٢,٣٨	أثناء تحديد الوقت المتوقع لإنجاز جميع المهام ، أضع وقتا للراحة
م	٣,٧٣	أفحص قائمة الأعمال بشكل منتظم وأرشد المرؤوسين لفعل ذلك
م	٤,١٧	عند توزيع الواجبات على المرؤوسين ، أتأكد بنفسني أنهم يقومون بالعمل بطريقة جيدة
م	٣,٩٠	أطلب من المرؤوسين في كل اجتماع أن يحضروا قوائم الأعمال ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل
م	٣,٧٩	المتوسط العام

كما هو واضح من الجدول (٥) أعلاه فغالبية أفراد الدراسة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي ٤, ٢٧ والذي وفقا لسلم الوزن تشير إلى الموافقة بشدة ، حول بدايتهم عملهم في كل يوم جديد بالمهام التي لم تنجز في اليوم السابق ، وقد يعتبر هذا مؤشر على عدم استخدام إدارة الوقت بطريقة فاعلة ، وهذا يتوافق مع مخرجات الجدول السابق ، نظرالعدم اهتمام أفراد العينة بإنشاء قائمة الأولويات وتحديد أوقاتها وأهدافها مما ينتج عنه عدم اكتمال بعض المهام في ذلك اليوم وبالتالي تركها لليوم الذي يليه . في حين تبين أم معظم الفقرات نالت موافقة العينة باستثناء فقرة واحدة ٢, ٣٨ لم يوافقوا عليها والتي تتمثل بوضع وقت للراحة أثناء العمل مما يجهد البعض وبالتالي عدم قدرتهم بإنجاز المهام بالشكل والوقت المطلوبين . مما سبق يستخلص أن الأعمال تتراكم يوما بيوم مما يجعل الإداريين في حيرة من أمرهم وبالتالي إنجاز مهام كان من المفترض إنجازها سابقا . ونستطيع القول كما هو مثبت بالمتوسط العام للجدول أن معظم

الإداريين يميلون لاستخدام استراتيجية بداية العمل بمراجعة قائمة الأولويات، وقد يعتبر ذلك مؤشراً جيداً لكونهم يستخدمون تلك الاستراتيجية وإن كان يشوبها بعض الضباب.

الجدول (٦)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لاستراتيجية البدء بالموضوعات الصعبة

الوزن	المتوسط	الفقرات
م	٣,٧٠	أبدأ العمل بالموضوعات الصعبة حتى لو لم أكن أرغب تلك الموضوعات
م	٣,٩٠	تنجز المهمات التي تتصف بالصعوبة في ساعات الصباح الأولى
م	٤,٠٦	قبل أن أغادر المكتب، أكتب الأشياء التي لم أتمكن من إنجازها اليوم، كونها تحتاج إلى وقت كبير.
متردد	٣,٠٠	أقوم بتفويض المهمات الصعبة على المرؤوسين لإنجازها
م	٤,٠٤	أستعن بالتقنيات الحديثة لتساعدني في إنجاز المهمات الصعبة
م	٣,٧٩	حتى الأعمال الصعبة التي أبدأ بها عملي، أبدأها بالترتيب ولا أنتقل الى الأخرى دون الانتهاء من الأولى
م.غ	٢,٤٦	في نهاية الدوام أجري عملية تقييم ذاتي لمعرفة جوانب التقصير إن وجدت
م.غ	٢,٥٢	الأعمال الصعبة أحاول أن أستمتع وأنا أقوم بها، وكأنها مفضلة لي.
م	٣,٤٣	المتوسط العام

بالإشارة الى الجدول (٦) أعلاه نستطيع القول: إن عينة الدراسة على وعي بأن العمل الصعب يجب أن ينجز في البداية، كما هو واضح من المتوسط العام للجدول ٤٣, ٣ الذي نال موافقة عينة أفراد الدراسة. إلا أن تفويض المهمات الصعبة لإنجازها من قبل المرؤوسين تباينت إجابات أفراد العينة حولها، فكانت النتيجة مترددة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي ٣,٠٠، وما يثير الغرابة عدم اتباع أفراد الدراسة التقييم الذاتي لما يتم إنجازه بهدف معرفة مواطن القوة والضعف لديهم كما هو واضح بالمتوسط الحسابي ٤٦, ٢، وكذلك بينت النتائج أن الأعمال الصعبة ليست بالعمل المفضل لهم كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي ٥٢, ٢، يدل على نهجهم في العمل اليومي الروتيني الخالي من تحديات العمل، عدم المبادرة والتطوير. وقد يعزو الباحثان هذه النتائج لسياسة الباب المفتوح التي تعتبر مؤشراً سيئاً في المجتمع الفلسطيني، وبالتالي عدم استخدام استراتيجية البدء بالموضوعات الصعبة بطريقة فاعلة.

الجدول (٧)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا

لاستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة.

الوزن	المتوسط	الفقرات
م	٣, ٦٢	أقوم باعداد قائمة بالمهام اليومية في كل صباح بشكل مختصر
م	٣, ٥٤	القائمة التي يجب أن تنفذ في ذلك اليوم يجب أن تكون مختصرة قدر الامكان
متردد	٣, ٣٤	ما يخطط له بشكل يومي ينجز نهاية اليوم
م	٤, ١٧	أعتمد في تخطيطي لأعمال اليوم على مفكرة واضحة وفي متناول اليد .
متردد	٢, ٩٦	أركز على عملي وانتهي منه ولا اشتت ذهني في غير عمل .
متردد	٣, ٠٤	أتوقف عن النشاط غير المنتج فورا، وانتقل للنشاط الذي يليه .
م	٣, ٧٥	في نهاية اليوم وبعد مراجعتي لقائمة المهام التي يجب تنفيذها، أجد نفسي قد أنهيتها في فترة الصباح المبكر .
م	٣, ٤٩	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول (٧) أعلاه أن استخدام استراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة نالت موافقة أفراد الدراسة كما هو مثبت بالمتوسط العام للجدول ٣, ٤٩، إلا أن ما يؤخذ على أفراد الدراسة هو عدم إنجازهم المهام وفقا لما خطط له، وكذلك عدم تركيزهم على الأعمال والانتهاء منها بشكل كامل والتوقف عن النشاط أو المهام غير المنتجة التي تراوحت نتائجها بين الوسط ودون ذلك كما هو مثبت بالمتوسات الحسابية ٣, ٣٤ - ٢, ٩٦، وما يثير الغرابة والدهشة هو عدم توافق نتائج هذا الجدول مع نتائج الجدول (٥) الخاص باستراتيجية انشاء قائمة الأولويات التي بينت تباين أفراد العينة لاستخدام تلك الاستراتيجية، في حين بينت نتائج هذا الجدول عكس ذلك والذي يتمثل بقيام أفراد العينة بإعداد قائمة المهام اليومية في كل صباح بشكل مختصر حيث نالت موافقة غالبيتهم كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي ٣, ٦٢، في حين كانت نتائج الفقرة الرابعة في الجدول السابق ٤, ١٧، وهي أعلى متوسط لأفراد العينة مما يدل على أنهم فعلاً يعتمدون في تخطيط أعمالهم اليومية على مفكرة واضحة وفي متناول اليد ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان افراد العينة يضعون المفكرة الواضحة امامهم حتى لا ينسوا ايا من الاعمال اليومية وذلك بسبب تشتت الذهني الذي يواجهونه في أعمالهم كما هو واضح في الفقرة الخامسة من الجدول حيث كان

المتوسط ٢,٩٦، ويعود ذلك إلى أن المدير في الإدارة الفلسطينية والتي لا تختلف إلى حد كبير عن الإدارة العربية يواجهون كثيرا من مضيعات الوقت التي تعزى إلى كثير من العوامل كالزيارات غير المخططة والانشغال في المكالمات الهاتفية وترك الموظفين أعمالهم للجلوس مع المدير في مكتبه لتناول الشاي والقهوة وغيرها، والتي من الصعب حلها لأنها لها علاقة بالثقافة الفلسطينية مثل زيارة الأقارب والانترنت والتلفونات وما إلى ذلك.

الجدول (٨)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا
لاستراتيجية سؤال نفسك من يستطيع عمل هذا

الوزن	المتوسط	
م	٣,٧٩	في بداية كل يوم عمل أسأل نفسي من يستطيع القيام ببعض الأعمال
م	٣,٩٧	أقوم بتكليف بعض الموظفين لإنجاز بعض الأعمال
م	٣,٧٩	أسأل نفسي دائما ما الذي أستطيع فعله بنفسى بدلا من توزيعها على الموظفين لاستغلال وقتي بكفاءة.
م	٤,٠٨	أقوم بالتحاور مع المرؤوسين بشكل دائم لزيادة كفاءة العمل بالمهام التي توكل إليهم
م	٣,٦٩	قبل توزيع المهام على المرؤوسين، أقوم بتحديد هدف لكل دور يجب تنفيذه.
م.ب	٤,٢١	العمل الموكل للمرؤوسين ينجزونه بكفاءة وفاعلية كما طلب منهم.
م	٤,١٣	انجاز بعض المهام الموكلة لي من قبل المرؤوسين يزيد من كفاءتهم وفهمهم للعمل.
م	٣,٩٥	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة يستثمرون إدارة الوقت بشكل جيد، كما هو مثبت بالمتوسط العام ٣,٩٥، الذي يشير إلى أن غالبيتهم يستخدمون استراتيجية السؤال الذي من يستطيع عمل ذلك، مما ينتج عنه توزيع للمهام وإنجاز أسرع كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي ٤,٢١، الذي نال موافقة العينة بشدة. في حين ما يؤخذ على النتائج في الجدول الفقرة الخاصة "قبل توزيع المهام على المرؤوسين، أقوم بتحديد هدف لكل دور يجب

تنفيذه " وإن كانت نالت موافقتهم إلا أن هذه الموافقة قليلة نسبياً إذا ما نظرنا إلى النتائج في الجدول ، وخصوصاً تلك الفقرة الخاصة بإنجاز المهمات الموكلة للمرؤوسين بكفاءة وفعالية ، من هنا يستنتج الباحثان أن هذه الاستراتيجية مستخدمة لدى أفراد العينة ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات من الرؤساء إلى المرؤوسين معمول بها وتطبق على أرض الواقع .

الجدول (٩)

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاستراتيجية الوقت + ١٠٠٪

الوزن	المتوسط	
متردد	٢,٧٠	عند تحديد الوقت المتوقع لإنجاز قائمة المهمات أقوم بمضاعفة هذا الوقت .
م.غ	٢,٥٤	الوقت الإضافي الذي يتم زيادته إلى الوقت المقدر يستخدم بدلاً من الوقت الضائع
م.غ	٢,٥٦	غالباً ما يتساوى الوقت المقدر مع الوقت الإضافي لانتهاء المهمات .
م.غ	٢,٤١	الوقت المقدر + الوقت الإضافي في كثير من الأحيان يكفي لإنجاز تلك المهمات .
م.غ	٢,٣٥	أرى ارتياحاً في تصريف المهمات عند مضاعفة الوقت المقدر لإنجاز أي مهمة .
متردد	٣,٢٤	أقوم بمضاعفة الوقت المقدر لإنجاز المهمات نظراً للاتصالات الواردة وبعض المراجعين .
م	٣,٨٣	المهام الموكلة للمرؤوسين بعد تقدير الوقت ومضاعفته تأتي لي منجزة ١٠٠٪
متردد	٢,٨٠	المتوسط العام

بالنظر لنتائج الجدول (٩) أعلاه نستطيع القول : إن نتائجه تتوافق مع ما يجري في مؤسسات المجتمع الفلسطيني ، لأن إدارة الوقت لم تستثمر بطريقة فاعلة نظراً لعدم إنجاز المهمات في الوقت المحدد ، وبالتالي عدم وجود أي وقت فائض أو إضافي لمضاعفة الوقت ، مما ينتج عنه إجهاد جسدي ونفسي في آن واحد ، حيث كانت نتائج استخدام استراتيجية مضاعفة الوقت بين التردد إلى عدم الموافقة ، وتعليق الباحثين على هذه النتائج يكمن في عدم استثمار الوقت تبعاً لما يجب إنجازه من مهام في ذلك الوقت نظراً لنهج هؤلاء المدراء سياسة الباب المفتوح مع

الموظفين والزوار والرد على الهاتف والتي في معظمها تعتبر من مضيعات الوقت . وتبين من المقابلات التي أجريت مع بعض أفراد عينة الدراسة أن بعضاً من الموظفين يترك عمله لبعض الوقت لشرب الشاي والقهوة في غرفة المدير مما ينتج عنه ضياع كل من وقت المدير ووقت الموظف على السواء، ناهيك عن مضيعات الوقت الأخرى، ومن هنا يستنتج الباحثان أن السبب في ذلك يعود لعدم حزم الإدارة في تنظيم وقتها بشكل ناجح .

الجدول (١٠)

متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لاستراتيجية اللمسة الواحدة

الوزن	المتوسط	
م	٣,٤٦	أقوم بتصفح الصحف والمجلات في الصباح فقط، لأن هذه الأمور تستهلك كمية كبيرة من الوقت .
م	٣,٤٨	أقوم بالتعليق والرد على البريد الوارد فور وصوله .
م	٣,٤٢	البريد الوارد أخصص له ساعة معينة في النهار لمعالجته .
متعدد	٢,٩٠	أعالج البريد الوارد أثناء وقت الفراغ فقط .
م	٣,٤٨	أجتمع مع المراسلين مرة واحدة في الأسبوع وجدول الأعمال ومدة الاجتماع محددة مسبقاً .
متعدد	٣,٢٣	أتصفح البريد الإلكتروني مرة واحدة في اليوم فقط . سواء أكان ذلك لقراءة الرسائل و/ أو الرد عليها .
متعدد	٣,١١	كلما سنح لي الوقت أقوم بقراءة الصحف وتصفح الإنترنت وغيرها كمعالجة البريد
متعدد	٣,٣٠	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول (١٠) أعلاه، أن النتائج تباينت بين الموافقة والتردد في استخدام استراتيجية اللمسة الواحدة، وإن كانت نتائج الجدول بشكل عام تشير إلى التردد كما هو مثبت بالمتوسط العام ٣,٣٠ في حين تبين أن الفقرة رقم ٤ والتي تنص على " أقوم بمعالجة البريد الوارد أثناء وقت الفراغ فقط " حظيت بأقل متوسط حسابي وهذه نتيجة معقولة لأنه لا يمكن أن يعالج البريد الوارد في الفراغ فقط لأن هذا البريد لا يمكن أن يكون فيه شيء مهم ويعتمد عليه نجاح المؤسسة أو يحمل قرارات هامة لها علاقة بتطور المؤسسة أو بتطبيق بعض الاجراءات وتنفيذها

، في المقابل يتضح أن التردد يدل أيضاً على أن بعض أفراد العينة يفعلون ذلك ، ويلاحظ أيضاً من الجدول أن الفقرتين الثانية والخامسة حصلت على متوسط أكبر وهو ٤٨ , ٣ ، ويعزو الباحثان هذه النتائج الى واقع الادارة في فلسطين أن استراتيجية اللمسة الواحدة غير مطبقة وذلك يعود من وجهة نظر الباحثين الى عدم أو قلة كفاءة الموظفين في الإدارة العليا لأن جزء منهم تعين وهو غير مؤهل لهذا المنصب وقد تنقصهم الخبرة الادارية مما ينعكس على أدائهم . .

تدريب

وللإجابة عن أهم مضيعات الوقت كما وردت من نتائج تحليل الاستبانة التي تجيب عن السؤال الآتي :

من واقع عملك الإداري ، ما أهم مضيعات الوقت وفقاً للمضيعات الميئة أدناه؟ أرجو ترتيبها (رقمياً) وفقاً لأكثرها هدراً للوقت :

الجدول (١١) أهم مضيعات الوقت

مضيعات الوقت	الترتيب
المكالمات التلفونية	١
مقاطعة الآخرين	٦
كثرة العمل الورقي	٢
الانترنت	٧
زيارات الأقارب والأصدقاء غير المخططة	١١
قراءة الصحف والمجلات	٨
استخدام قصاصات الورق لتدوين النشاطات بدلاً من المفكرة	٤
عدم كتابة الواجبات اليومية	٥
سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشكلات تلتهم وقتك	١٢
عدم إجراء تقييم ذاتي بشكل مستمر	٩
النسيان	١٠
التكاسل والتأجيل	١٣
عدم وجود أهداف وخطط واضحة	٣

ما نلاحظه من الجدول (١١) وفقا لنتائج التحليل أن المكالمات الهاتفية وكثرة العمل الورقي وعدم وجود أهداف وخطط واضحة وعدم كتابة الواجبات اليومية بشكل منظم والاستعانة عنها بالكتابة على قصصات ورقية سرعان ما تتلاشى أو تنسى كانت من أهم مضيعات الوقت التي تواجه هؤلاء المديرين . وهذه النتائج تتوافق مع ما تم عرضه من نتائج في الجداول السابقة والتي ينتج عنها عدم انجاز الأعمال في الوقت المحدد وعدم وجود أي وقت فائض لرسم سياسات العمل وطرح استراتيجيات من شأنها تطوير أعمال المؤسسة .

وللإجابة على كيفية تخطي هذه المضيعات والاستفادة من الوقت بطريقة كفئة وفعالة ، وبعد قراءة وتلخيص ردود أفراد الدراسة حول كيفية التعامل مع هذه المضيعات والاستفادة من الوقت فكانت أكثرها التخفيف قدر الامكان من العمل الورقي المجهد وتوزيعه على الموظفين وتحويل المكالمات الهاتفية لموظفين آخرين بدلا من توجه هذه المكالمات لمكتب المدير فقط ، واستخدام مفكرات وسجلات يتم الاعتماد عليها في تسجيل المهمات اليومي ووضع أهداف مسبقه قبيل البدء بالعمل .

وللإجابة عن فرضيات الدراسة التي وضعها الباحثان ، أنظر ملحق (٣) ، والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ألفا ٠,٠٥ ، ومتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية في العمل في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في شمال فلسطين (جنين وقلقيلية) تعزى إلى :

- العمر
- الجنس
- المؤهل العلمي
- التخصص
- بعد مكان العمل عن السكن
- الخبرة
- طبيعة العمل
- الخبرة في العمل الحالي

فقد تبين من نتائج اختبار الفرضيات وجود تباين بين أفراد العينة في بعض الاستراتيجيات حيث رفضت فرضيات الباحث في هذه الاستراتيجيات وفقا لبعض المتغيرات المستقلة وهي : استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات ، حيث أظهرت النتائج تباين وفقا لمتغير العمر

ومتغير طبيعة العمل ، وكذلك استراتيجية الوقت + ١٠٠٪ وفقا لمتغير الجنس ، واستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة وفقا لمتغير بعد مكان العمل عن السكن ومتغير الخبرة في العمل . وتم قبول باقي الفرضيات الأخرى والتي أظهرت عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة أفراد الدراسة . أنظر ملحق (٣) .

ويعزي الباحثان نتائج اختبار هذه الفرضيات بشكل عام إلى أن معظم العاملين في هذه المؤسسات يستخدمون نمط موحد في إدارتهم لوقتهم ولكنه بعيد عن تنظيم الوقت بشكل فعال وكفو كما أظهرت نتائج الدراسة . وذلك بسبب العادات والتقاليد المستخدمة في المجتمع الفلسطيني ، وعدم استغلال الوقت بشكل كفو ، واتباع سياسة الباب المفتوح . أما بخصوص التبيان الذي ظهر في بعض الاستراتيجيات كالاستراتيجية الأولى التي تخص انشاء وتطوير قائمة الأولويات والتي أظهرت تباين بين كل من الفئات العمرية وعلى وجه الخصوص فئة الشباب وكذلك طبيعة العمل لصالح مدراء الدوائر ، وهذه نتيجة محتملة ويرر الباحثان هذا التباين كون الشباب لديهم القدرة على تنظيم الوقت أكثر من غيرهم بسبب اطلاعهم ومعرفتهم باستخدام كثير من الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي بدورها عامل مساعد لتنظيم الوقت وانجاز أعمال كثيرة في وقت قصير ، أما طبيعة العمل فلا شك أن مدراء الدوائر لديهم مسؤولية كبيرة تجاه عملهم والمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبالتالي يستخدمون قائمة انشاء وتطوير الأولويات ، وكذلك يبدوون عملهم في بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات . وما يثير الغرابة أن الإناث يملن لمضاعفة الوقت أثناء تحديدهن لأعمالهن وقد يعزى ذلك لدقة المرأة في العمل وكذلك على الوجه المناقض لذلك خوفهن من عدم انجاز الأعمال الموكلة لهن في الوقت المحدد مما يضطرهن إلى مضاعفة الوقت . كما بينت النتائج أن استخدام استراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة تباينت وفقا لمتغيرين مستقلين هما بعد السكن عن مكان العمل ومتغير الخبرة وهذه نتيجة واقعية ومحتملة لأن بعد السكن عن العمل قد يكون له دور كبير في عدم انجاز الأعمال بشكل كفو وفعال نظرا لما يصاحب ذلك من متاعب حتى الوصول إلى مكان العمل . أما متغير الخبرة فقد بينت النتائج أن من لديهم خبرات أكثر يستخدمون قوائم مختصرة وقد يعود السبب في ذلك من تجاربهن السابقة إلى عدم انجاز المهمات في الوقت المحدد مما يضطرهن اختصار هذه القوائم لإنجازها .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. عصفور، محمد شاكر (١٩٩١) كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٢. أبو شيخة، نادر والقريوتي، محمد، ١٩٩١، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٢٠ (أ)، العدد (١).
٣. الطراونة، تحسين واللوزي، سليمان، ١٩٩٦، إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع
٤. حنا، سناء، ١٩٩٨، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٥. أبو زنت، نجود، ٢٠٠١، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٦. النعاس، إيهاب، ٢٠٠٣، اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
٧. درة، عبد الباري، ١٩٩١، "إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال، مجلة المصارف العربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع والعشرون، بيروت: اتحاد المصارف العربية.
٨. محمود، صلاح الدين، ١٤١٧، "الوقت هو الحياة"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
٩. هلال، محمد عبد الغني، ١٩٩٨، "مهارات إدارة الوقت"، الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
١٠. الهنداوي، وفيه أحمد، ١٩٩٤، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، العدد ٥٨.
١١. وتر، محمد، ١٩٨٥، "دور الزمن في الإدارة"، دمشق: المطبعة العلمية.
١٢. أبو شيخة، نادر أحمد، والقريوتي، محمد، ١٩٩١، "إدارة الوقت في الأجهزة

الحكومية الأردنية" ، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، المجلد ٢٠

١٣. أبو شيخة، نادر أحمد، ١٩٩١، "إدارة الوقت" ، عمان: دار المجدلاوي .
١٤. بريمة، علي، ١٩٩٠، "إنتظام الدوام في الأجهزة الحكومية في عمان" ، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، عدد ٤١
١٥. عصفور، محمد شاكر، "١٤٠٢"، "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة .
١٦. عصفور، محمد شاكر، ١٩٨٠، "كيفية اشغال المدير لوقت الدوام الرسمي" ، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها" ، الرياض، معهد الإدارة العامة .
١٧. الغيث، محمد بن عبد الله، ١٩٩٠، "الإنتاجية في القطاع الحكومي" ، المفهوم والمعوقات ووسائل وطرق تحسين الإنتاجية" ، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، العدد ٤١ .
١٨. القرني، علي سعيد، ١٤١٧، "إدارة الوقت: دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود .
١٩. الكبسي، عامر، ١٩٨٩، "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين" ، النفط والتنمية، بغداد، دار التوزيع للصحافة والنشر .
٢٠. ملائكة، عبد العزيز محمد، "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية" ، بنك القاهرة السعودي، جدة، إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات .
٢١. منى، فريج، ١٩٨٨، "التنفيذيين العرب" ، مجلة الإدارة، القاهرة، العدد ٦٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

22. *Culp, S. "How to get organized when you don't have the time", Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 1986.*
23. *Lakein, A. "How to get control of your time and your life", New York: David McKay, 1993.*
24. *Roesch, Roberta., "Time management for busy people / Roberta Roesch", New York : McGraw-Hill, c1998.*
25. *Corcoran, Mary E. (Mary Ellen), "Time management : for people with no time", United States: William Waldron Publishers, c1999.*
26. *Kelly, John M, "The executive time & stress management program", Maywood, NJ, : Alexander Hamilton Institute, c1991.*
27. *Mayer, J. J, "If you haven't got the time to do it right, when will you find the time to do it over?", New York: Simon & Schuster, 1991.*
28. <http://www.maknoon.com/mon/section28/10094.html>
29. <http://www.zavenonline.com/times.shtml>
30. *Drucker, Po, 1973, "Time Management", London: Bim*
31. *Alexander, Roy, 1992, "Commonsense Time Management", New Yourk: AMACOM.*

الملاحق:

ملحق (١)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي، المدير العام، مدير الدائرة، رئيس القسم، ، ،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ، ،

يقوم الباحثان بإعداد دراسة حول معرفة مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا أثناء قيامهم بعملهم اليومي، وتحديداً لمعرفة مدى استخدام هذه الاستراتيجيات وما هي مضيعات الوقت إن وجدت، وكذلك كيف يمكن التغلب على مثل هذه المضيعات.

راجيا تعاونكم معنا في تعبئة هذه الاستمارة، ونؤكد لكم أن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية كاملة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

الباحثان د. فتح الله غانم، و د. عطية مصلح

أخي، المدير العام، مدير الدائرة، رئيس القسم، تقسم هذه الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسية، يحتوي القسم الأول على المعلومات الشخصية، والأقسام الثاني والثالث والرابع تمثل المتغيرات الخاصة بمدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت، وما هي مضيعات الوقت، وكيف يمكن التغلب على مضيعات الوقت إن وجدت. لذا أرجو منك وضع إشارة X في المكان المناسب لمعرفة إجابتك عن كل متغير من متغيرات البحث.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

١ . العمر:	[] أقل من ٢٥ سنة	[] ٢٥ - ٣٠ سنة	[] ٣١ - ٣٥ سنة
٢ . الجنس:	[] ذكر	[] أنثى	
٣ . المستوى العلمي:	[] ثانوية فما دون	[] دبلوم	[] جامعي
٤ . التخصص	[] علوم إدارية	[] آداب	[] هندسة
	[] حاسوب	[] طب	[] فني مختبرات
	[] غير ذلك ، من فضلك حدد، _____		
٥ . بعد مكان الإقامة عن المؤسسة	[] أقل من كم واحد	[] ١ - ٥ م	[] ٦ - ١٠ كم
٦ . عدد سنوات الخبرة:	[] أقل من ٥ سنوات	[] ٥ - ٧ سنوات	[] ٨ - ١٠ سنوات
٧ . طبيعة العمل:	[] مدير عام المؤسسة	[] مدير دائرة	[] رئيس قسم
٨ . أنا في العمل الإداري الحالي منذ	[] أقل من ٥ سنوات	[] ٥ - ٧ سنوات	[] ٨ - ١٠ سنوات
	[] ١١ - ١٥ سنة	[] ١٦ - ٢٠ سنة	[] أكثر من ٢٠ سنة

القسم الثاني:

أخي ، المدير العام ، مدير الدائرة ، رئيس القسم ، فيما يلي مجموعة من العناصر صممت لمعرفة مدى استخدامك استراتيجيات إدارة الوقت أثناء عملك . أرجو منك وضع إشارة X في المكان المناسب لكل عبارة بهدف معرفة إلى أي مدى موافقتك على كل عبارة من عبارات هذا القسم ، حيث موافق بشدة تأخذ قيمة الرقم العظمى ٥ ، في حين عدم موافقتك بشدة على العبارة تأخذ قيمة الرقم الصغرى ١ .

الرقم	استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات	موافق بشدة	موافق	متردد	معارض بشدة	معارض
١	أقوم بتدوين المهمات الملحة في قائمة الأولويات					
٢	أستخدم الترتيب لكل مهمة من المهمات التي تم تدوينها					
٣	أقوم بوضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها في الشهر القادم					
٤	أقوم بتقييم كل هدف من الأهداف التي تم تدوينها					
٥	أبدأ العمل بتدوين المهمات الملحة للعمل عليها .					
٦	اختر بعض المهمات المفضلة ضمن قائمة الأولويات					
٧	أقوم بتدوين الوقت المتوقع لكل مهمة في قائمة الأولويات					
٨	أبدأ بالعمل بالرقم الأول ولا أنتقل للرقم الثاني إلا بعد الانتهاء من الأول					
الرقم	إستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	معارض بشدة
١	أبدأ اليوم الجديد بمراجعة ما تم إنجازه من أعمال في اليوم السابق					
٢	أقوم بمقارنة الأهداف التي يجب تحقيقها بالعمل الذي تم إنجازه					
	أبدأ العمل في اليوم الجديد بالأشياء الملحة والتي لم تنجز في اليوم السابق					
٤	في المعدل مجموع ساعات النوم في اليوم لا تتجاوز ٨ ساعات بما في ذلك وقت النوم في الظهيرة أحيانا					
٥	أقوم بتصنيف قائمة المهمات لمهام ملحة جدا وأخرى يمكنها الانتظار					
٦	أثناء تحديد الوقت المتوقع لإنجاز جميع المهمات ، أضع وقت للراحة					
٧	أفحص قائمة الأعمال بشكل منظم وأرشد المرؤسين لفعل ذلك					

					عند توزيع الواجبات على المرؤوسين ، أتأكد بنفسى أنهم يقومون بالعمل بطريقة جيدة	٨
					أطلب من المرؤوسين في كل اجتماع أن يحضروا قوائم الأعمال ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل	٩
معارض بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	استراتيجية البدء بالمواضيع الصعبة	الرقم
					أبدأ العمل بالمواضيع الصعبة حتى لو لم أكن أرغب تلك المواضيع	١
					يتم إنجاز المهمات التي تتصف بالصعوبة في ساعات الصباح الأولى	٢
					قبل أن أعاد المكتب ، أكتب الأشياء التي لم أتمكن من إنجازها اليوم ، كونها تحتاج إلى وقت كبير .	٣
					أقوم بتفويض المهمات الصعبة على المرؤوسين بهدف إنجازها	٤
					أستعن بالتقنيات الحديثة لتساعدني في إنجاز المهمات الصعبة	٥
					حتى الأعمال الصعبة التي أبدأ بها عملي ، أبدأها بالترتيب ولا أنتقل للأخرى دون الانتهاء من الأولى	٦
					في نهاية الدوام أجرى عملية تقييم ذاتي لمعرفة جوانب التقصير إن وجدت	٧
					الأعمال الصعبة أحاول أن أستمتع وأنا أقوم بها ، وكأنها مفضلة لي .	٨
معارض بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	استراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة .	الرقم
					أقوم بإعداد قائمة بالمهام اليومية في كل صباح بشكل مختصر	١
					القائمة التي يجب أن تنفذ في ذلك اليوم يجب أن تكون مختصرة قدر الامكان	٢
					ما يتم التخطيط له بشكل يومي يتم إنجازه نهاية اليوم .	٣
					أعتمد في تخطيطي لأعمال اليوم على مفكرة واضحة وفي متناول اليد .	٤
					أركز على عملي وانتهى منه ولا أشتت ذهني في أكثر من عمل .	٥
					أتوقف عن النشاط غير المنتج فوراً ، وانتقل للنشاط الذي يليه .	٦
					في نهاية اليوم وبعد مراجعتي لقائمة المهام التي يجب تنفيذها ، أجد نفس قد أنهيتها في فترة الصباح المبكر .	٧

معارض بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	استراتيجية سؤال نفسك من يستطيع عمل هذا
					١ . في بداية كل يوم عمل أسأل نفسي من يستطيع القيام ببعض الأعمال
					٢ . أقوم بتكليف بعض الموظفين لإنجاز بعض الأعمال
					٣ . أسأل نفسي دائما ما الذي أستطيع فعله بنفسه بدلا من توزيعها على الموظفين لاستغلال وقي بكفاءة .
					٤ . أقوم بالتناوب مع الرؤوسين بشكل دائم لزيادة كفاءة العمل بالمهام التي توكل إليهم
					٥ . قبل توزيع المهام على الرؤوسين ، أقوم بتحديد هدف لكل دور يجب تنفيذه .
					٦ . العمل الموكل للمرؤوسين يتجزؤه بكفاءة وفاعلية كما طلب منهم .
					٧ . إنجاز بعض المهام الموكلة لي من قبل الرؤوسين يزيد من كفاءتهم وفهمهم للعمل .
معارض بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	استراتيجية الوقت + ١٠٠٪
					١ . عند تحديد الوقت المتوقع لإنجاز قائمة المهام أقوم بمضاعفة هذا الوقت .
					٢ . الوقت الإضافي الذي يتم زيادته إلى الوقت المقدر يستخدم بدلا من الوقت الضائع
					٣ . غالبا ما يتساوى الوقت المقدر مع الوقت الإضافي لإنهاء المهام .
					٤ . الوقت المقدر + الوقت الإضافي في كثير من الأحيان يكفي لإنجاز تلك المهام .
					٥ . أرى ارتياح في تصريف المهام عند مضاعفة الوقت المقدر لإنجاز أي مهمة .
					٦ . أقوم بمضاعفة الوقت المقدر لإنجاز المهام نظرا للاتصالات الواردة وبعض المراجعين .
					٧ . المهام الموكلة للمرؤوسين بعد تقدير الوقت ومضاعفته تأتي لي بشكل منجز ١٠٠٪

معارض بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	استراتيجية اللمسة الواحدة	
					أقوم بتصفح الصحف والمجلات في الصباح فقط ، كون هذه الأمور تستهلك كمية كبيرة من الوقت .	١ .
					أقوم بالتعليق والرد على البريد الوارد فور وصوله .	٢ .
					البريد الوارد أخصص له ساعة معينة في النهار لمعالجته .	٣ .
					أقوم بمعالجة البريد الوارد أثناء وقت الفراغ فقط .	٤ .
					أجتمع مع الرؤوسين مرة واحدة في الأسبوع وجدول الأعمال ومدة الاجتماع محددة مسبقا .	٥ .
					أتصفح البريد الإلكتروني مرة واحدة في اليوم فقط . سواء كان ذلك لقراءة الرسائل و/ أو الرد عليها .	٦ .
					كلما سنح لي الوقت أقوم بقراءة الصحف وتصفح الإنترنت وغيرها كمعالجة البريد	٧ .

القسم الثالث :

من واقع عملك الإداري ، ماهي أهم مضيعات الوقت وفقاً للمضيعات المبينة أدناه ، أرجو ترتيبها (رقمياً) وفقاً لأكثرها هدراً للوقت :

مضيعات الوقت	الرقم
عدم وجود أهداف وخطط واضحة	
التكاسل والتأجيل	
النسيان	
مقاطعة الآخرين	
عدم اكتمال الأعمال	
سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك	
عدم كتابة الواجبات اليومية	
استخدام قصاصات الورق لتدوين النشاطات بدلا من المفكرة	
عدم إجراء تقييم ذاتي بشكل مستمر	
زيارات الأقارب والأصدقاء غير المخططة	
المكالمات التلفونية	
العمل الورقي	
قراءة الصحف والمجلات	
الانترنت	

القسم الرابع :

وفقا لما حددته من مضيعات للوقت أعلاه، أرجو أن تبدي وجهة نظرك في الحلول المقترحة لتلك المضيعات، وكتابة أي مضيعات أخرى لم تتطرق لها الاستبانة؟

أية اقتراحات أخرى ترغب في إضافتها، من فضلك أن تكتبها وسنكون سعيدين لرؤيتها. -

انتهت الأسئلة شاكرين حسن تعاونكم معنا ، ، ، ، ،

الباحثان

د. فتح الله غانم

د. عطية مصلح

ملحق (٢)

التوزيع التكراري والنسب المؤوية لعينة أفراد الدراسة

التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة			التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير العمر		
المتغير	التكرار	%	المتغير	التكرار	%
أقل من ٥ سنوات	٤	٥,٦	أقل من ٢٥ سنة	٤	٥,٦
٥ - ٧ سنوات	٢٨	٣٩,٤	٢٥ - ٣٠ سنة	٣٤	٤٧,٩
٨ - ١٠ سنوات	١٩	٢٦,٨	٣١ - ٣٥ سنة	١٦	٢٢,٥
١١ - ١٥ سنة	١٤	١٩,٧	٣٦ - ٤٠ سنة	٥	٧,٠
١٦ - ٢٠ سنة	٣	٤,٢	٤١ - ٤٥ سنة	٨	١١,٣
أكثر من ٢٠ سنة	٣	٤,٢	أكثر من ٤٥ سنة	٤	٥,٦
المجموع	٧١	١٠٠,٠	المجموع	٧١	١٠٠,٠
التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير البعد عن مكان العمل			التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير الجنس		
المتغير	التكرار	%	المتغير	التكرار	%
أقل من كم واحد	٥	٧,٠	ذكر	٥٧	٨٠,٣
١ - ٥ كم	٢٤	٣٣,٨	أنثى	١٤	١٩,٧
٦ - ١٠ كم	١٠	١٤,١		٧١	١٠٠,٠
١١ - ٢٠ كم	٨	١١,٣			
٢١ - ٣٠ كم	١٦	٢٢,٥			
أكثر من ٣٠ كم	٨	١١,٣			
المجموع	٧١	١٠٠,٠			
التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير المستوى العلمي			التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقاً لمتغير طبيعة العمل		
المتغير	التكرار	%	المتغير	التكرار	%
ثانوية فما دون	٣	٤,٢	مدير عام المؤسسة	٧	٩,٩
دبلوم	١٥	٢١,١	مدير دائرة	٣٥	٤٩,٣
جامعي	٥٣	٧٤,٦	رئيس قسم	٢٩	٤٠,٨
			المجموع	٧١	١٠٠,٠

التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير التخصص		المجموع	٧١	١٠٠,٠
التخصص	التكرار			
التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير المستوى العلمي				
علوم إدارية	١٠	١٤,١	التكرار	%
آداب	٢٧	٣٨,٠	أقل من كم واحد	٧,٠
هندسة	١٣	١٨,٣	١ - ٥ كم	٣٣,٨
حاسوب	١٤	١٩,٧	٦ - ١٠ كم	١٤,١
طب	٥	٧,٠	١١ - ٢٠ كم	١١,٣
فني مختبرات	٢	٢,٨	٢١ - ٣٠ كم	٢٢,٥
غير ذلك	٠	٠,٠٠	أكثر من ٣٠ كم	١١,٣
المجموع	٧١	١٠٠,٠	المجموع	٧١

ملحق ٣

اختبار التباين الأحادي لفرضيات الدراسة

اختبار فرضيات البحث وفقاً للمتغيرات المستقلة، حيث تم إعطاء كل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات متغير avr1 - avr7 لجميع الاستراتيجيات السبع، كما يلي:

إستراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات avr1

إستراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات avr2

إستراتيجية البدء بالمواضيع الصعبة avr3

إستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة avr4

إستراتيجية سؤال نفسك من يستطيع عمل هذا avr5

إستراتيجية الوقت + 100% avr6

إستراتيجية اللمسة الواحدة avr7

معيان قبول أو رفض الفرضية:

إذا كانت Sig. Asymp. أقل من ٠,٠٥، نرفض الفرضية، وعكس ذلك نقبل الفرضية، إشارة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول (١٢)
وفقا لمتغير العمر

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	13.416	6.518	7.411	9.875	3.414	2.495	1.301
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.020	0.259	0.192	0.079	0.636	0.777	0.935

جدول (١٣)
وفقا لمتغير الجنس

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	0.237	0.237	2.607	0.030	1.125	6.673	0.021
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0.626	0.626	0.106	0.861	0.289	0.010	0.884

جدول (١٤)
وفقا لمتغير المستوى العلمي

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	0.609	1.517	2.464	2.404	2.490	1.072	3.362
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0.737	0.468	0.292	0.301	0.288	0.585	0.186

جدول (١٥)
وفقا لمتغير التخصص

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	0.577	7.109	6.219	8.170	8.537	7.306	4.362
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.989	0.213	0.286	0.147	0.129	0.199	0.499

جدول (١٦)

وفقا لمتغير بعد السكن عن مكان العمل

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	7.579	5.690	12.219	17.280	3.972	2.385	5.863
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.181	0.338	0.032	0.004	0.553	0.794	0.320

جدول (١٧)

وفقا لمتغير الخبرة في العمل

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	6.838	3.166	9.220	11.460	2.908	3.331	6.113
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.233	0.674	0.101	0.043	0.714	0.649	0.295

جدول (١٨)

وفقا لمتغير طبيعة العمل

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	12.380	9.053	1.247	1.278	2.280	5.687	1.685
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0.002	0.011	0.536	0.528	0.320	0.058	0.431

جدول (١٩)

وفقا لمتغير الخبرة في العمل الحالي

	avr1	avr2	avr3	avr4	avr5	avr6	avr7
Chi-Square	4.135	4.848	10.822	6.747	3.882	9.626	6.932
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.530	0.435	0.055	0.240	0.566	0.087	0.226

مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا
في مؤسسات القطاع العام والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية

الدكتور فتح الله غانم
الدكتور عطية مصلح
